

0-496001

*На правах рукописи*



ГАЛЬЦОВ МАКСИМ ВЛАДИМИРОВИЧ

ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРСОНАЛ  
В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ РАСХОДОВ  
НА УПРАВЛЕНИЕ ИМ

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика труда)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре государственной службы  
и специальных программ ФГБОУ ВПО «Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»

- Научный руководитель – Заслуженный деятель науки РФ,  
доктор экономических наук, профессор  
ОДЕГОВ ЮРИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ
- Официальные оппоненты – доктор экономических наук, профессор  
ГРЕТЧЕНКО АНАТОЛИЙ ИВАНОВИЧ
- кандидат экономических наук, доцент  
ДОЛЖЕНКОВА ЮЛИЯ ВЕНИАМИНОВНА
- Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Самарский государственный  
экономический университет»

Защита состоится «16» ноября 2011 года в 13.00 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.196.08 при ФГБОУ ВПО «Российский эконо-  
мический университет имени Г.В.Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва,  
Стремянный переулок, д. 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Рос-  
сийский экономический университет имени Г.В.Плеханова».

Автореферат разослан «14» октября 2011 года.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714632

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.08,  
кандидат географических наук, доцент

Е.В. Бельчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Влияние глобального финансового кризиса побудило большинство российских организаций к резкому сокращению расходов на персонал, сопровождавшемуся ликвидацией рабочих мест и высвобождением персонала — далеко не всегда обоснованному. После выхода из кризиса актуальной становится задача не сокращения расходов на персонал, а их оптимизация, не означающая отказа от инвестиций в развитие человеческих ресурсов и систему управления ими; то есть речь должна идти о поиске такой структуры затрат на персонал, которая не только соответствовала бы сегодняшним требованиям кадрового обеспечения бизнес-процессов, но и способствовала в перспективе наращиванию человеческого капитала организации. Решение данной проблемы в современных условиях видится в развитии бюджетирования расходов на персонал, подкрепленного контроллингом за использованием средств и аудитом качества человеческих ресурсов.

**Степень научной разработанности проблемы.** За последние годы (практически — с начала XXI века) вопросы бюджетирования затрат, аудита и контроллинга персонала получают все более широкое освещение в российской науке и все более широкое распространение в деятельности по управлению персоналом. Теоретическим аспектам становления и развития аудита и контроллинга посвящены работы Аистовой М.Д., Ананькина Е.А., Беляевой Л.П., Грязновой А.Г., Данилочкина С.В., Данилочкиной Н.Г., Дмитриева О.В., Мельник М.В., Поповой Л.В., Фалько С.Г. и ряда других отечественных экономистов. Среди зарубежных ученых наиболее заметный вклад в развитие теории аудита и контроллинга внесли Вебер Й., Дайле А., Кюппер Х.-Ю., Майер Э., Манн Р., Райхман Т., Хан Д., Хейнен Е., Хорват П., Шнайдер Д., Фольмут Х.-Й. и ряд других.

В то же время адаптация теоретических положений контроллинга и аудита, равно как и бюджетирование, применительно к сфере управления человеческими ресурсами, отражена в научных публикациях не так широко. Среди российских ученых следует отметить работы Жукова А.Л., Ивановой Е.И., Минченковой О.Ю., Никоновой Т.В., Одегова Ю.Г., Половинко В.С., Синявец Т.Д., Федоровой Н.В., Федченко А.А., Шлендера П.Э. Определенное влияние на становление и развитие взглядов отечественных специалистов в изучаемой в рамках настоящей диссертации области оказали зарубежные ученые: Армстронг М., Арренс А., Лоббек Дж., Марр Р., Монди Р., Ноу Р., Премо Ш., Шмидт Г., Фитц-енц Я.



Однако следует отметить, что далеко не всем перечисленным специалистам в области бюджетирования, аудита и контроллинга, в том числе в области управления человеческими ресурсами, удалось отразить в своих трудах проблемы, порожденные глобальным финансово-экономическим кризисом 2008-2010 годов. Поэтому в рамках настоящего диссертационного исследования автор акцентирует внимание на проблеме наращивания человеческого капитала организации путем оптимизации расходов на персонал и инвестиций в человеческие ресурсы на основе использования механизма бюджетирования и аудита.

**Цель и задачи исследования.** В соответствии со степенью разработанности проблемы и формулировкой темы диссертации, целью исследования является развитие теории, методики и инструментария бюджетирования и контроллинга расходов на персонал, применяемых в управлении персоналом организации.

Конкретизация поставленной цели детерминировала необходимость решения следующих **задач исследования:**

- выявить принципиальные и характерные для современной экономической системы общества изменения роли человеческого фактора;
- показать специфику инноваций применительно к сфере управления персоналом и механизм действия факторов, определяющих потребность в инновациях в данной области;
- изучить взаимное влияние инвестиций и инноваций в сфере управления персоналом на оптимизацию расходов на него;
- проанализировать существующие подходы и наиболее значимые проблемы, возникающие в процессе бюджетирования расходов на персонал;
- выявить наиболее распространенные методы анализа расходов на персонал, позволяющие оценить их эффективность с позиций оптимизации;
- определить возможности и границы целесообразности применения существующих методов оценки качества человеческих ресурсов в условиях реализации стоимостно-ориентированной концепции контроллинга персонала.

**Объектом исследования** являются системы бюджетирования и контроллинга, рассматриваемые в качестве необходимых элементов системы управления персоналом организации.

**Предметом исследования** являются социально-экономические отношения, формирующиеся в процессе разработки и реализации стоимостно-ориентированной концепции бюджетирования и контроллинга персонала.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили научные труды современных российских и зарубежных ученых в области теории человеческих ресурсов и управления персоналом, аудита и контроллинга персонала, бюджетирования затрат на рабочую силу. Особое внимание было



уделено публикациям, посвященным проблеме взаимосвязи инноваций в области управления человеческими ресурсами и инвестициями, обеспечивающими их реализацию.

В качестве ключевого метода исследования в диссертации был реализован диалектический подход к изучению экономических процессов, протекающих в системе управления персоналом организации.

Для получения и обоснования достоверных результатов диссертации в ходе исследования использовались общенаучные методы познания: системно-структурный, абстрактно-теоретический, конкретно-экономический, комплексный, сравнительный, статистический. При решении конкретных задач в процессе исследования были применены экономико-статистические методы, интервьюирование, экспертные оценки, а также методы теории принятия решений.

Научная новизна исследования состоит в реализации стоимостно-ориентированной концепции бюджетирования и контроллинга в управлении персоналом, трансформируемой в соответствии с требованиями модернизации российских предприятий.

Результаты исследования, полученные лично автором, и характеризующиеся элементами приращения научного знания, состоят в следующем:

- систематизирована и дополнена система взглядов российских ученых на формы и методы воздействия на наемных работников, которые повлекли за собой изменение роли человеческого фактора в современной организации, произошедшее в первом десятилетии XXI века;
- конкретизирована по функциям системы управления персоналом организации сущность инноваций в управлении данной системой;
- обосновано применение стоимостно-ориентированной концепции бюджетирования и контроллинга расходов на персонал в качестве элемента системы управления персоналом;
- разработаны предложения по совершенствованию процесса бюджетирования расходов на персонал, на основе соотнесения статей расходов на его содержание с функциями управления персоналом при соответствующей регламентации границ финансовой ответственности руководителей структурных подразделений в данном процессе;
- выявлены наиболее адекватные современным условиям функционирования бизнес-структур, методы оценки эффективности расходов на персонал и определены рамки их использования в контексте стратегических целей организаций по развитию человеческого капитала;
- развиты концептуальные основы теории и практики контроллинга персонала, включая уточнение определения данной экономической категории,

учитывающие объективную необходимость трансформации состояния бизнес-структур после выхода из финансово-экономического кризиса 2008-2010 годов.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования** обусловлена направленностью предложений автора на оптимизацию затрат на персонал, на основе применения методов бюджетирования и аудита при управлении качеством человеческих ресурсов, что позволит расширить возможности HR-менеджмента по обоснованию управленческих решений как в области управления персоналом, так и в сопряженных с нею областях – управления инновациями, инвестициями, финансовыми ресурсами и финансовыми рисками. Диссертация представляет прикладной интерес для большинства российских организаций, функционирующих в реальном секторе экономики.

**Реализация и апробация результатов исследования.** Теоретические и прикладные результаты диссертационного исследования были доложены и обсуждены на Двадцать четвертых международных Плехановских чтениях (Москва, 2011 г.), Республиканской (Республики Узбекистан) научно-практической конференции (Ташкент, 2011 г.), межкафедральной научно-практической конференции «Модернизация России: современные проблемы управления» (Москва, 2010 г.).

Основные положения диссертации использованы в учебном процессе в системе высшего образования в рамках программ подготовки бакалавров и магистров по направлениям «Экономика» и «Управление персоналом». В частности, материалы исследования найдут применение при изложении таких дисциплин как «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом», «Аудит и контроллинг персонала», «Инновации в управлении персоналом», «Организация деятельности службы управления персоналом».

**Публикации.** Основные положения диссертации отражены в пяти публикациях автора (в том числе трех – в изданиях, рекомендуемых ВАК) общим объемом 1,55 п.л.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Диссертация изложена на 228 страницах, содержит 29 рисунков и 38 таблиц.

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. По мере повышения в конечном продукте доли живого и соответствующего уменьшения доли прошлого труда, роль человеческого фактора в производстве становится все более значимой. Не случайно поэтому, что на смену приоритетному в XX веке технико-технологическому обновлению, в XXI веке приходит социально-экономическая модернизация, ставящая во главу угла

развитие человека и рассматривающая человеческие ресурсы как главный фактор совершенствования материально-вещественной базы производства. При этом логически напрашивается вывод о том, что личный и материально-вещественный факторы производства (предпринимательство, наемный труд и капитал) зависят друг от друга в XXI веке в гораздо большей степени, чем в веке XX, а тем более – XIX.

Трансформация теоретических представлений о роли человеческого фактора, особенно под влиянием финансово-экономического кризиса 2008-2010 годов привела к тому, что на первый план стали выходить стоимостно-ориентированные подходы, реализуемые через механизмы бюджетирования, аудита и контроллинга персонала. Для работодателя в этих условиях особое значение начинает приобретать обоснование инвестиций – как в персонал организации, так и в систему управления им. В этих условиях на первый план выходят следующие задачи:

- анализ фактических затрат на персонал (дифференцировано по группам и категориям работников, статьям затрат) с целью выявления «узких мест» в части бюджетирования расходов на персонал с точки зрения обеспечения вовлеченности в данный процесс всех подразделений организации, которые причастны к процессу управления персоналом;
- определение приоритетных направлений инвестиций в персонал, с учетом состояния человеческого капитала организации;
- адаптация к условиям модернизации организации системы показателей, позволяющей оценить эффективность инвестиций в человеческий капитал.

Критерии, с помощью которых возможно оценивать эффективность инвестиций организации в человеческий капитал, следует, по мнению автора, разделить на две укрупненные группы, демонстрирующие уровень эффективности инвестиций для, во-первых, организации и, во-вторых, для персонала<sup>1</sup>.

Стоимостно-ориентированный подход к управлению человеческими ресурсами организаций формирует надежные предпосылки для увязки экономических интересов собственников и наемных работников, что в масштабах национальной экономики станет реальным фактором развития человеческого капитала (см. рис. 1).

2. Подход, ориентированный на финансово-экономические инструменты, являясь инновацией в управлении персоналом, соответствует полученным в последние годы результатам научных исследований, осуществленных российскими учеными<sup>2</sup>. Основываясь на этих исследованиях, автор в качестве важнейшей предпосылки формирования инноваций в области управления персоналом,

<sup>1</sup> Коллектива работников, малых рабочих групп, конкретного работника.

<sup>2</sup> Например, в рамках научной школы академика РАН Татаркина А.И.

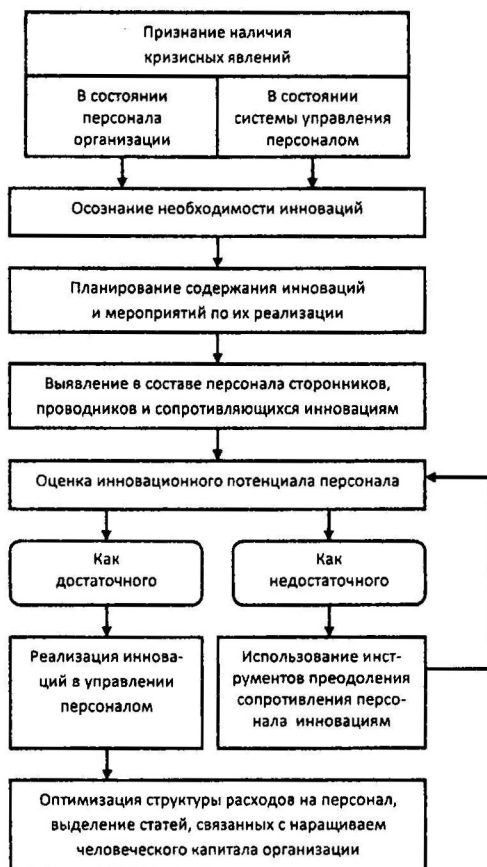
рассматривает создание инновационного климата во всех структурных подразделениях организации, а в качестве инструмента предлагает использовать методы управления корпоративной культурой, формируя тем самым своеобразную «платформу» («опытное поле»), где работники могут апробировать свои рационализаторские идеи, наиболее перспективные из которых получают шанс превращения в подлинную инновацию. В данный механизм автор предлагает «встроить» систему развития персонала, особенно в той ее части, которая связана с освоением передовых приемов и методов труда в конкретных видах профессиональной деятельности.



**Рис. 1. Инновации в цикле воспроизводства человеческого капитала организации**

Формирование инновационной среды, способствующей полному раскрытию творческой компоненты трудового потенциала работника, требует новых управленческих решений со стороны менеджмента, с тем, чтобы объем производственных заданий и требования к качеству их выполнения корреспондировались с реальными затратами рабочего времени, позволяющими работнику часть этого времени посвятить осмыслению возможных преобразований в собственной трудовой деятельности. При этом потери в совокупном трудовом доходе сотрудника, вовлеченного в процесс разработки и реализации инноваций недопустимы. В перспективе инновационные формы и виды занятости – гибкие, ориентированные не только на наемный, но и на заемный труд, будут выходить на первый план. В этом случае алгоритм внедрения инноваций в управ-

лении персоналом в условиях кризиса, по мнению автора, может иметь следующий вид (см. рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм реализации инноваций в управлении персоналом в условиях кризиса**

Упомянутые подходы, наряду с созданием адекватной поставленным задачам системы коммуникаций, обеспечит формирование инновационной среды организации, наличие которой автор считает главным фактором инновационной активности персонала.

По своей сути, расходы на формирование инновационной среды должны рассматриваться как расходы инвестиционного характера, а по принадлежности – как расходы на персонал. К расходам подобного рода автор предлагает отнести все расходы, осуществляемые в рамках реализации кадровой политики организации, способствующие диверсификации человеческого капитала и направленные на достижение бизнес-целей инновационной организации. В соответствии с критериями инновационности инвестиции в человеческий капитал должны быть структурированы (см. рис. 3).

Кризисные явления в экономике страны 2008-2009 годов, побудили менеджмент многих организаций к быстрому сокращению издержек на персонал путем увольнения излишних на первый взгляд работников. Однако автор полагает, что даже в условиях стоимостно-ориентированной концепции контроллинга антикризисное управление персоналом должно базироваться на оптимизации расходов на персонал, под которой он понимает не столько сокращение расходов, сколько оптимизацию их структуры по критериям, отражающим инновационную составляющую управления человеческими ресурсами организации путем контроллинга за этими затратами.

3. Стоимостно-ориентированные концепции, получающие все большее распространение в практике управления человеческими ресурсами, выдвигают жесткие критерии оценки обоснованности инвестиций в персонал. На первый план при этом выходит задача получения дополнительной прибыли от вложений капитала, направленных в систему управления персоналом.

Важным моментом в решении задачи превращения инвестиций в человеческий капитал в инструмент реализации инноваций представляется оценка необходимых финансовых ресурсов и перспектив их эффективного использования, когда помимо общеизвестных методик оценки возврата инвестиций, могут найти применение методы, учитывающие специфику объекта инвестирования – человеческие ресурсы. Автор полагает, что «точкой отсчета» здесь могут стать показатели, в синтетическом виде оценивающие эффективность и результативность труда работника, измеряемые до и после реализации инвестиционных проектов.

В частности, могут быть применены должным образом адаптированные методики оценки эффективности затрат в развитие персонала, уже освещенные в экономической литературе<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. – М.: Альфа-Пресс. 2011; Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности. – М.: Экзамен. 2004.

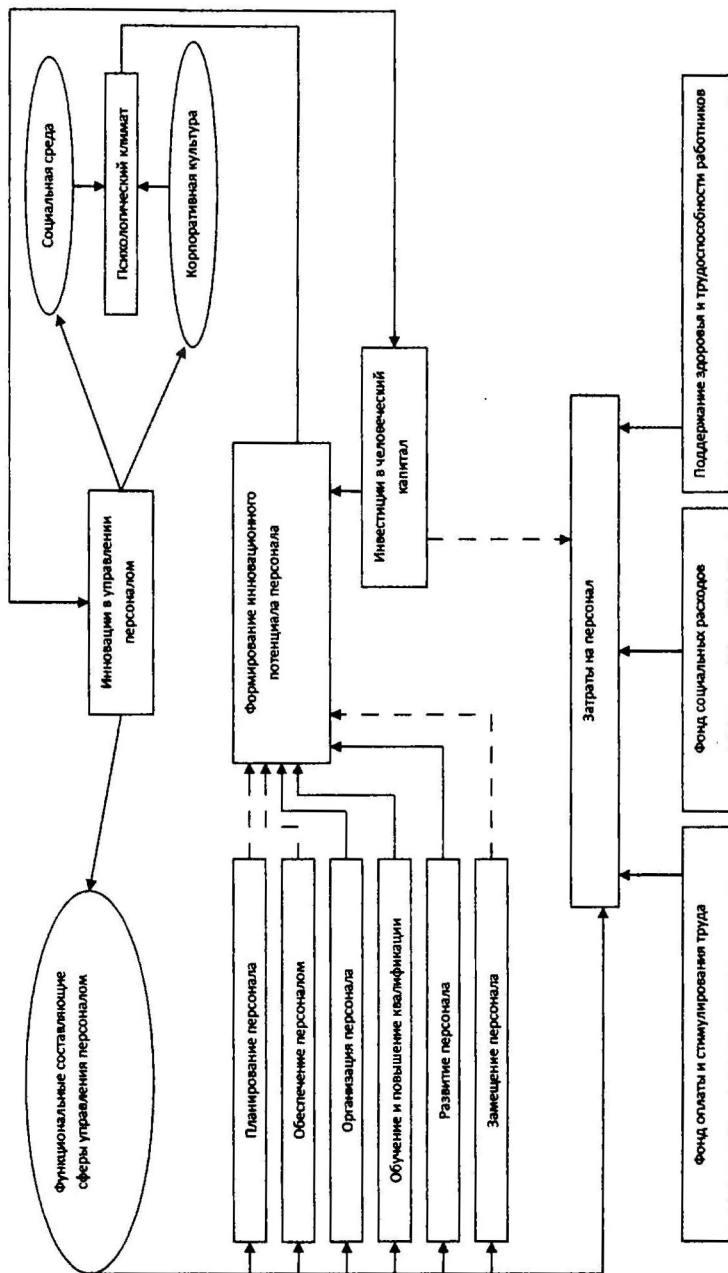


Рис. 3. Инвестиции в человеческий капитал в контексте реализации инноваций в управлении персоналом

При этом автором особо оговаривается, что такого рода инвестиции в виде реальных активов будут носить инновационный характер только в тех случаях, когда они будут способствовать развитию инновационного потенциала работников. Здесь мы вновь сталкиваемся с задачей формирования инновационной среды – на этот раз ее социальной составляющей, содействующей созданию атмосферы творчества, преодолению сопротивления нововведениям, устранению неконструктивной конкуренции работников за доступ к инвестиционным проектам.

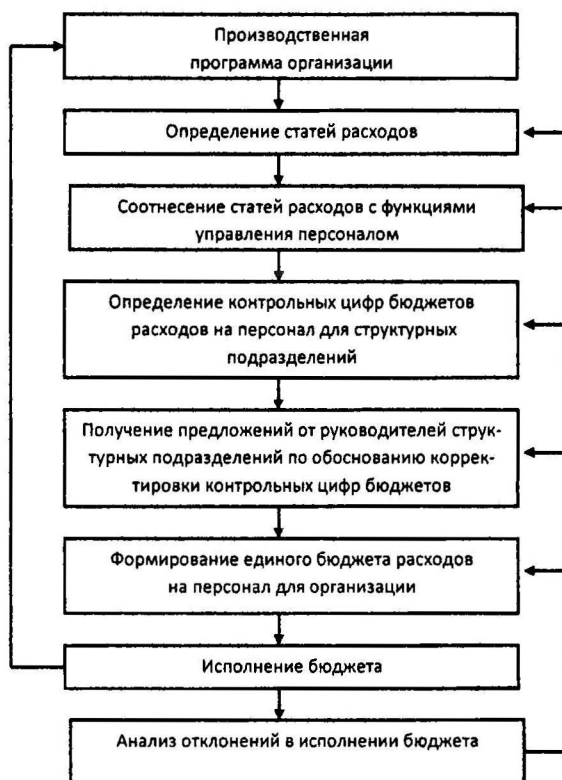
4. Важным инструментом, призванным обеспечить комплексное обоснование затрат на персонал с последующим анализом их эффективности, становится бюджетирование. С его помощью может быть осуществлена увязка стратегических планов организации в области технико-технологических и управленческо-организационных инноваций с возможностями их кадрового обеспечения.

Бюджетирование расходов на персонал следует рассматривать как современную управленческую технологию, не ограниченную лишь только рамками службы управления персоналом. В процессе бюджетирования конкретизация функций управления персоналом может быть реализована путем формирования системы бюджетов, детализированной в зависимости от численности и структуры персонала, приоритетов кадровой политики и уровня востребованности той или иной функции управления персоналом. Качество бюджетирования при этом будет зависеть от структуры бюджетов, состава бюджетных статей, взаимной согласованности бюджетов, профессиональной компетентности менеджеров, участвующих в процессе бюджетирования, а также возможностей привлечения персонала к этому процессу.

Практически все структурные подразделения организации выступают как центры затрат применительно к формированию издержек на персонал. В свою очередь, служба управления персоналом получает возможность с помощью бюджетирования и аудита контролировать, а с помощью механизма контроллинга – и оптимизировать расходы на персонал дифференцировано по всем функциям управления им.

Целесообразно также выделить «кадровую составляющую» во всех видах бюджетов, входящих в полную систему бюджетов организации. Тем самым будет определено адекватное сущности затрат на формирование человеческого капитала место данного вида издержек и определено целевое направление инвестиций. Алгоритм действий по составлению бюджета расходов на персонал представляется автору в следующем виде (см. рис. 4).





**Рис. 4. Этапы разработки и корректировки бюджета расходов на персонал организации**

Соотнесение статей расходов на персонал с функциями управления персоналом является достаточно сложной проблемой, так как формирование расходов и реализация функций лежат в разных плоскостях и в своих рамках имеют непересекающиеся причинно-следственные связи. Решение этой проблемы возможно путем «препарирования» каждой функции управления персоналом и выявления ее финансово-экономического наполнения. К конкретным функциям управления персоналом должны быть «привязаны» и инвестиции в человеческий капитал, сопряженные с внутрифирменными инновациями технико-технологического и организационно-управленческого свойства. В рамках описанного подхода в каждой компании могут быть конкретизированы алгоритмы разработки и корректировки бюджета расходов на персонал, основной акцент в

которых следует сделать на формировании инвестиционных расходов, обеспечивающих наращивание человеческого капитала организации на перспективу. В процессе бюджетирования должны быть регламентированы границы финансовой ответственности руководителей различных рангов, которым делегируются полномочия по использованию финансовых инструментов управления персоналом в рамках традиционных или инновационных кадровых технологий и HR-практик.

5. Попытка реализации подобного подхода была осуществлена автором на примере ОАО «Самараэнерго» – ведущей энергосбытовой компании Среднего Поволжья. К 1 января 2010 г. общая численность персонала ОАО «Самараэнерго» достигла 1028 человек, при этом на долю руководителей пришлось 13,1%, на долю специалистов – 42,4%, служащих – 2,9% и рабочих – 41,6% общей численности персонала. Начиная с 2008 г. отмечался ежегодный прирост значения данного показателя, сопровождавшийся сокращением доли руководителей и рабочих, роста доли специалистов и стабилизации доли служащих в структуре персонала (см. табл. 1).

Структура персонала ОАО «Самараэнерго» в целом имеет положительную динамику, в том числе с учетом требований к уровню образования и набору компетенций представителей различных категорий работников. Так, за период 2007-2009 гг. стабильно росла доля руководителей, имеющих высшее образование, и лишь в 2010 г. она снизилась сразу на 4,9 процентных пункта (за счет выхода на пенсию сразу 5 руководителей с высшим образованием). Одновременно росла численность и доля рабочих с высшим образованием: за 2007-2010 гг. абсолютный прирост составил 22 человека, а относительный – 2,2 процентных пункта.

В целом же по всем категориям персонала доля работников, имеющих высшее образование, возросла с 49,2% в 2007 г. до 53,1% в 2010 г. (что соответствует абсолютному приросту на 69 человек и относительному – на 3,9 процентных пункта). Стремление менеджмента ОАО «Самараэнерго» к наращиванию трудового потенциала работников на протяжении ряда лет сопровождалось наращиванием расходов на профессиональное обучение и повышение квалификации персонала. Однако произошедшая в 2007 г. структурная перестройка организации определенным образом нарушила уже сформировавшиеся тенденции в формировании и расходовании средств на развитие персонала.

Соотношение различных элементов в структуре расходов на персонал в последние годы складывалось явно в пользу расходов на оплату труда. Если в 2004 г. на данную статью расходов приходилось 88,5%, то в 2009 г. – 97,4%. Соответственно сократилась доля расходов на обучение и повышение квалификации персонала – с 11,5% в 2004 г. до 2,6% в 2009 г.

Таблица 1

## Численность и структура персонала ОАО «Самараэнерго»

Годы	Общая численность персонала на 01.01		В том числе							
			Руководителей		Специалистов		Служащих		Рабочих	
	человек	Темпы прироста показателя к предыдущему году, %	человек	доля, %	человек	доля, %	человек	доля, %	человек	доля, %
2003	15354	-	2062	13,4	2023	13,2	205	1,3	11064	72,1
2004	14518	- 6,4	2002	13,8	2091	14,4	202	1,4	10223	70,4
2005	12110	- 16,6	1713	14,1	2009	16,6	173	1,4	8215	67,9
2006	12077	- 0,3	1736	14,4	2060	17,1	172	1,4	8109	67,1
2007	970	- 91,9	120	12,4	407	41,9	31	3,2	412	42,5
2008	979	+ 0,9	134	13,7	399	40,8	28	2,9	418	42,6
2009	997	+ 1,8	133	13,3	412	41,3	28	2,8	424	42,6
2010	1028	+ 3,1	135	13,1	436	42,4	30	2,9	427	41,6

Таблица 2

## Объемы и структура расходов на персонал ОАО «Самараэнерго»

Годы	Общий объем расходов на персонал		Расходы на оплату труда		Расходы на обучение и повышение квалификации		Доля расходов на обучение и повышение квалификации в общем объеме расходов на персонал, %
	рублей	Темпы прироста показателя к предыдущему году, %	рублей	Темпы прироста показателя к предыдущему году, %	рублей	Темпы прироста показателя к предыдущему году, %	
2004	197041332	-	174445932	-	22595400	-	11,5
2005	210506811	+ 6,8	207433411	+ 18,9	3073400	+ 13,6	1,5
2006	240332077	+ 14,2	239349327	+15,4	982750	- 68,0	0,4
2007	22903374	- 90,5	21399974	- 91,1	1503400	+ 52,9	6,6
2008	25039824	+ 9,3	23586185	+ 10,2	1453639	- 3,3	5,8
2009	27598852	+ 10,2	26893908	+14,0	704944	- 51,5	2,6

Очевидно, что свой вклад в подобную динамику внес финансово-экономический кризис 2008-2010 гг., побуждавший организации минимизировать расходы. Для ОАО «Самараэнерго» это проявилось в сокращении на 51,5% расходов на обучение и повышение квалификации персонала в 2009 г., хотя в этом же году общий объем расходов на персонал возрос на 10,2%, а расходы на оплату труда возросли на 14,0% (см. табл. 2).

В ОАО «Самараэнерго» отмечалась определенная дифференциация в темпах прироста среднемесячной заработной платы по категориям работников. Так, за период 2005-2009 гг. значение данного показателя для руководителей возросло на 68,3%, для специалистов и технических исполнителей (служащих) – на 34,5%, для рабочих – на 47,8%. При этом относительно сопоставимыми темпы прироста анализируемого показателя были лишь в 2009 г. Несмотря на выявленные тенденции в дифференциации оплаты труда, соотношение среднемесячной заработной платы различных категорий работников ОАО «Самараэнерго» в 2007-2009 гг. стабилизировалось по отношению к заработной плате руководителей в следующих рамках: специалистов и технических исполнителей – 39-40%, рабочих – 23-24% (см. табл. 3).

**Таблица 3**

**Динамика изменения среднемесячной заработной платы  
по категориям работников ОАО «Самараэнерго»**

Категории работников	Годы				
	2005	2006	2007	2008	2009
Среднемесячная заработная плата различных категорий работников, руб.					
Руководители	39612	55353	54997	58696	66676
Специалисты и технические исполнители	19305	19596	21553	23355	25974
Рабочие	10531	11863	13010	13752	15560
Темпы прироста показателя к предыдущему году, %					
	2006	2007	2008	2009	2005 - 2009
Руководители	+ 39,7	- 0,6	+6,7	+13,6	+68,3
Специалисты и технические исполнители	+1,5	+9,9	+8,4	+11,2	+34,5
Рабочие	+12,6	+9,7	+5,7	+13,1	+47,8
Соотношение среднемесячной заработной платы различных категорий работников					
Руководители: Специалисты и технические	1:0,49	1:0,35	1:0,39	1:0,40	1:0,39

исполнители					
Руководители:	1:0,27	1:0,21	1:0,24	1:0,23	1:0,23
Рабочие					
Специалисты и технические исполнители:	1:0,55	1:0,61	1:0,60	1:0,59	1:0,60
Рабочие					

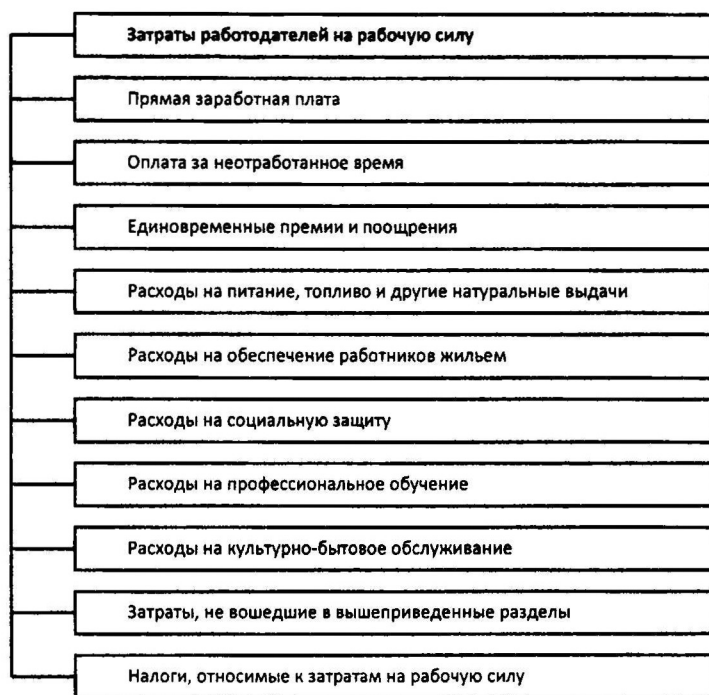
Несмотря на тот факт, что ОАО «Самараэнерго» является успешной бизнес-структурой, следует признать, что бюджетирование расходов на персонал ведётся в ней пока по традиционной схеме, не позволяющей судить о приоритетности той или иной функции управления персоналом, о стратегических целях кадровой политики. При этом отчёты ОАО «Самараэнерго» свидетельствуют о том, что если система управления персоналом функционирует на уровне, отвечающем современным требованиям, то оптимизация расходов на персонал не подкреплена инструментами бюджетирования.

6. Современное стратегическое управление человеческими ресурсами, ориентированное на их превращение в важнейший фактор конкурентоспособности, не может осуществляться только, в ставших уже традиционными, рамках функций управления персоналом. Методы оценки качества и эффективности использования человеческих ресурсов сегодня активно расширяются за счет инструментов финансового анализа, базирующегося на изучении результативности бизнес-процессов. Это открывает новые возможности для обеспечения корреспондируемости расходов на персонал как по функциям и процессам управления им, так и по структурным подразделениям организаций. Такой подход является, по мнению автора, существенным дополнением к известным методикам оценки эффективности расходов на рабочую силу, увязывающим их с показателями затрат труда и его производительности.

В ходе классификации затрат на персонал не следует забывать, что часть из них являются общественно значимыми, так как обеспечивают воспроизводство индивидуальной рабочей силы человека, а в масштабах страны – воспроизводство совокупной рабочей силы. Полные затраты на рабочую силу призваны обеспечивать реализацию всех фаз ее воспроизводства. Обобщение международного опыта в этой области позволило Международной организации труда выработать свою классификацию затрат на персонал (см. рис. 5).

Изучение структуры основных и дополнительных расходов на персонал целесообразно сочетать с анализом следующих показателей: удельный вес расходов на оплату труда в валовом внутреннем продукте, совокупные затраты в среднем на одного работника в год в соответствующей отрасли экономики,

среднемесячная заработная плата, дифференцированная по категориям персонала, динамика совокупных расходов на рабочую силу.



**Рис. 5. Структура затрат работодателей по методологии Международной организации труда**

Таким образом, учет макроэкономических закономерностей, определяющих тенденции изменения в масштабах и структуре расходов на персонал, позволит руководителям организации определить место компании на рынке труда, позиционировать себя как социально ответственного работодателя. Сравнительные характеристики затрат работодателей важны для собственников и акционеров, поскольку позволяют оценить роль человеческих ресурсов в достижении стратегических целей организации, в том числе – на перспективу. Именно поэтому российскими специалистами наиболее значимыми для анализа признаются затраты на наем, развитие, оплату труда персонала, а также на социальные программы.

7. Управление затратами на персонал с помощью инструментов контроллинга призвано оптимизировать их структуру и выявить отклонения по причинам и центрам возникновения. При этом автор различает контроллинг затрат на персонал и контроллинг системы управления персоналом организации. Соединение двух названных направлений в общую систему контроллинга позволит оценить эффективность бюджетирования всех совокупных расходов на персонал. Расширение «поля деятельности» системы контроллинга является, с одной стороны, инновацией организационно-управленческого характера, а с другой – формирует объективные предпосылки для выявления «проблемных зон» в области управления персоналом, характеризующихся нестабильностью или ухудшением финансовых результатов деятельности структурных подразделений.

В качестве основной цели контроллинга персонала автор обосновывает взаимную корреспондируемость управленческих решений в рамках функциональных элементов системы управления персоналом, распределенных по центрам ответственности (бюджетным центрам), которые, как известно, могут быть отнесены к одному из следующих типов:

- *центры затрат* регистрируют и сопоставляют бюджетные и фактические затраты;
- *центры выручки* регистрируют и сопоставляют бюджетную и фактическую выручку;
- *центры прибыли* регистрируют и сопоставляют бюджетные и фактические затраты, выручку и прибыль;
- *центры инвестирования* регистрируют и сопоставляют бюджетные и фактические затраты, выручку и капитальные вложения;
- *центры стратегии бизнеса* – это центры инвестирования, которые обладают полномочиями самостоятельно определять стратегию своего развития.

Совокупность центров ответственности, свойственная каждой организации, предполагает специфику архитектуры информационных потоков, обеспечивающих коммуникативную составляющую процесса контроллинга. Последняя, в сочетании с «распределенностью» функций управления персоналом между структурными подразделениями, призвана также реализовать принцип единства цели и задач корпоративной кадровой политики.

Контроллинг персонала как функция управления и как процесс реализуется «на стыке» управления персоналом и управления организацией в целом. Важное значение здесь приобретает систематизация информации о состоянии человеческих ресурсов и распределение ее между «внутренними потребителями», призванными обеспечить координацию действий всех структурных под-



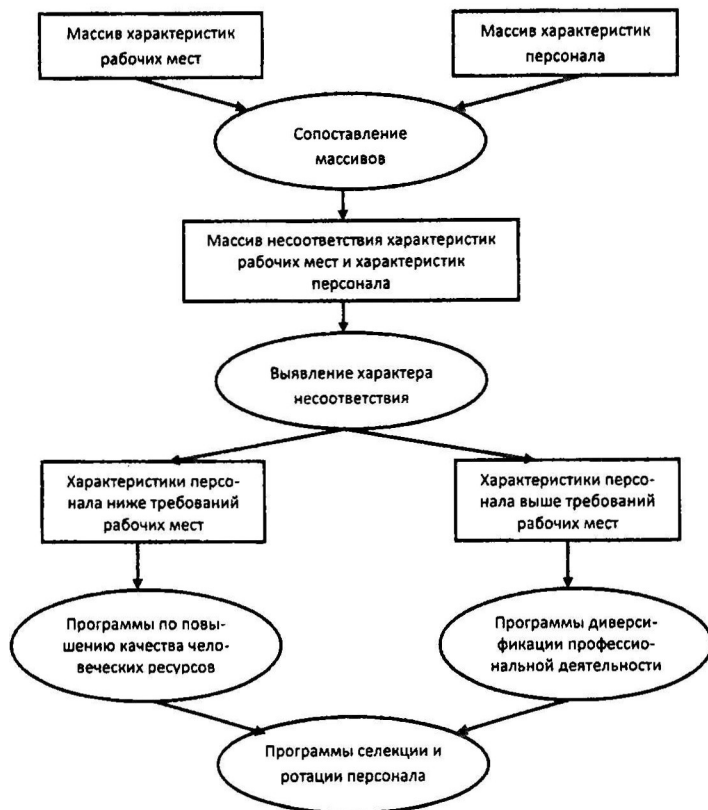
разделений по управлению человеческими ресурсами, ориентированных на конкретные значения финансово-экономических показателей.

8. Разумное сочетание инструментов контроля и контроллинга, взаимно дополняющих друг друга, повышает возможности организации соотнести качество собственных человеческих ресурсов как с потребностями производства, так и с характеристиками человеческих ресурсов, представленных на внешнем по отношению к компании рынке труда (локальном, региональном, а для корпораций отраслевого масштаба – и национальном). Результатом такого сопоставления должны стать управленческие решения, направленные как на повышение качества человеческих ресурсов, так и на наращивание объемов человеческого капитала. В первом случае приоритетное внимание должно быть уделено обоснованию затрат на программы профессионального развития и должностного продвижения. Во втором – задачам обеспечения инновационных «прорывов» в управлении персоналом, их инвестиционного сопровождения и прогнозирования получения дополнительного дохода в масштабах организации. При этом максимальное использование внутренних источников роста, к каковым безусловно относится повышение качества человеческих ресурсов и увеличение объема человеческого капитала, целесообразно рассматривать как весьма важный критерий эффективности работы службы управления персоналом.

Контроллинг персонала – лишь одно из звеньев системы контроллинга организации в целом. Он может быть детализирован по функциям управления персоналом (когда речь идет о контроллинге системы управления персоналом), либо по фазам воспроизводства рабочей силы (в рамках организации, по преимуществу, формирование, распределение и использование человеческих ресурсов). Применительно к измерению и оценке качества человеческих ресурсов в рамках реализации стоимостно-ориентированной концепции контроллинга персонала должны быть сформированы следующие информационные базы или массивы информации о характеристиках:

- рабочих мест, отражающих требования к работникам (преимущественно – профессионально-квалификационные, но при необходимости – личные, социальные, демографические и прочие значимые характеристики);
- персонала по критериям, вытекающим из характеристик рабочих мест.

Использование названных массивов информации может быть положено в основу построения алгоритма реализации контроллинга персонала в той его части, которая связана с измерением и оценкой качества человеческих ресурсов (см. рис. 6).



**Рис. 6. Алгоритм контроллинга персонала в части измерения и оценки качества человеческих ресурсов**

В свою очередь, качественные характеристики персонала, являющиеся объективной основой оценки того или иного уровня качества человеческих ресурсов и масштабов человеческого капитала организации, могут рассматриваться в рамках контроллинга как самостоятельный объект управления. Это означает необходимость совершенствования системы показателей, используемых в процедурах контроллинга. Особое значение при этом должно быть уделено анализу финансово-экономических показателей, демонстрирующих взаимосвязь качества человеческих ресурсов с результатами хозяйственной деятельности организации, критерием результативности которой выступает окупаемость инвестиций в человеческий капитал (ROI).

### **Основные публикации по теме диссертации:**

1. Гальцов М.В. Человеческие ресурсы: отражение в теориях экономического развития //Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. (Издание по списку ВАК). 2010. № 2. - 0,25 п.л.
2. Гальцов М.В. Инвестиции в человеческий капитал как инструмент реализации инноваций в управление персоналом //Вестник Омского университета. Серия Экономика. (Издание по списку ВАК). 2011. № 1. - 0,5 п.л.
3. Гальцов М.В. Инновации и инвестиции в управлении персоналом как фактор организации и нормирования труда //Нормирование и оплата труда в промышленности. (Издание по списку ВАК). 2011. № 1. - 0,3 п.л.
4. Гальцов М.В. Система контроллинга персонала как инструмент решения проблем современной организации /Сборник материалов межкафедральной научно-практической конференции «Модернизация России: современные проблемы управления». М: ИНЦ МГУДТ. 2010.- 0,3 п.л.
5. Об основных подходах к реализации инноваций в управлении персоналом /Сборник материалов республиканской (Республики Узбекистан) научно-практической конференции «Жахонмолавий – иктисодий инкирози шароитида Узбекистон тараккиети ва халқ фаровонлигини ошириш истикболлари». Ташкент. Изд-во Ташкентского государственного экономического университета. 2011.- 0,2 п.л.

Напечатано в типографии  
ГОУ ВПО «Российского Экономического Университета  
имени Г. В. Плеханова».  
Тираж 100 экз. Заказ № 223







